



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO
NÚCLEO DE PRÁTICA JURÍDICA
COORDENAÇÃO ADJUNTA DE TRABALHO DE CURSO
ARTIGO CIENTÍFICO

**GESTÃO LEGAL: RAZÕES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE CONTROLADORIA
JURÍDICA EM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA**

ORIENTANDO(A): VITÓRIA VALENTE SANTOS
ORIENTADORA: PROFA. DRA. FERNANDA DE PAULA FERREIRA MÓI

GOIÂNIA
2022

VITÓRIA VALENTE SANTOS

**GESTÃO LEGAL: RAZÕES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE CONTROLADORIA
JURÍDICA EM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA**

Projeto de Artigo Científico apresentado à disciplina Trabalho de Curso II da Escola de Direito, Negócios e Comunicação, Curso de Direito, da Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUCGOIÁS).

Prof.^a Orientadora: Dra. Fernanda de Paula Ferreira Mói

GOIÂNIA
2022

VITÓRIA VALENTE SANTOS

**GESTÃO LEGAL: RAZÕES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE CONTROLADORIA
JURÍDICA EM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA**

Data da Defesa: 27 de maio de 2022.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Prof.^a Dra. Fernanda de Paula Ferreira Mói

Nota

Examinador Convidado: Prof. Dr. Marcos César Gonçalves de Oliveira

Nota

Dedico este trabalho à minha mãe, Tânia, à minha avó, Analgezina, às minhas tias Nádia e Cleide, as pessoas mais importantes da minha vida e que, com esforço, sempre prezaram pela minha educação.

Dedico também a todos os profissionais de direito que, na prática, me ensinaram tanto.

Agradeço a Deus por todos os benefícios e capacidade concedida durante minha jornada acadêmica e a todos os professores que já passaram pela minha vida. Vocês, sem dúvidas, formaram a cidadã que sou hoje.

SUMÁRIO

RESUMO.....	7
INTRODUÇÃO	8
1. GESTÃO LEGAL – ORIGEM E APLICAÇÃO.....	9
2. CONTROLADORIA JURÍDICA	11
2.1. TECNOLOGIA NA GESTÃO DO ESCRITÓRIO – AUTOMAÇÃO E FLUXOS DE TRABALHO	14
2.2. EXPERIÊNCIA DO CLIENTE ALIADA AO SISTEMA JURÍDICO	16
2.3. APLICAÇÃO DA COMPLIANCE E LGPD ATRAVÉS DA CONTROLADORIA E DPO	18
2.4. RISCOS DA NÃO IMPLEMENTAÇÃO DA CONTROLADORIA JURÍDICA ...	19
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	20
REFERÊNCIAS.....	20

IMPLEMENTAÇÃO DE CONTROLADORIA JURÍDICA EM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA

Vitória Valente Santos¹

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo desenvolver uma análise sobre como a controladoria jurídica pode ser utilizada para realizar a gestão legal na advocacia, bem como no impacto na produção jurídica, produtividade, rentabilidade, qualidade, segurança na prestação de serviços e fidelização de clientes. O presente tema se justifica pela morosidade na implantação de cursos em gestão durante a graduação em direito, hoje aplicado nos cursos de administração, que é necessária para auxiliar novos advogados a gerir seus negócios. No intuito de chegar à conclusão de que a controladoria jurídica, como ferramenta de gestão, é necessária para criar soluções que gerem valor ao negócio advocatício através da utilização de marketing jurídico digital de conteúdo e sistemas de automação de atendimento ao cliente. A metodologia científica utilizada neste trabalho é o método dedutivo e pesquisa bibliográfica, com base teórica de doutrinas e revistas científicas.

Palavras-chave: Gestão legal; Ferramentas estratégicas; Controladoria jurídica; Escritório de advocacia.

¹ Acadêmica do Curso de Direito pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás.

INTRODUÇÃO

Em uma perspectiva atual, verifica-se que o mercado jurídico brasileiro se mantém em constante transformação, desde a mudança da advocacia artesanal de mãos próprias para o uso de computadores e advento da internet, à automatização, robotização e uso de inteligência artificial. A advocacia tornou-se totalmente digital.

Nesse cenário, é possível observar que a advocacia absorveu uma série de serviços novos, que não lhe eram atribuídos. Além de que, o número crescente de novos advogados, aprovados no exame da ordem, demonstra a expressão da concorrência e mercado competitivo existentes, obrigando cada vez mais que os operadores do direito realizem serviços com maior qualidade, quantidade e controle das suas atuações.

A volatilidade do mercado e criação de novas tecnologias fez surgir a gestão legal para realizar o gerenciamento amplo dos serviços prestados pelos escritórios advocatícios, departamentos jurídicos e órgãos do Poder Judiciário, tendo em vista que a advocacia digital passou a utilizar ferramentas como o marketing jurídico digital de conteúdo, controladoria e sistemas de automação de atendimento ao cliente para se destacarem no mercado.

Diante disso, este trabalho fará uma breve abordagem sobre a atuação da controladoria jurídica, que tem como escopo tratar dos fluxos e procedimentos de trabalho técnico e gestão legal para potencializar as chances de êxito na advocacia.

A realização desta pesquisa funda-se no método dedutivo, valendo-se da técnica de interpretação axiológica para desenvolver a relação entre a interpretação de artigos e a concretude dos fatos e prática advocatícia.

Nesta senda, a metodologia se desenvolve por meio do levantamento bibliográfico, através da consulta em materiais publicados, como, livros, artigos científicos, teses etc.

O principal referencial teórico utilizado é a obra *Novos Paradigmas para Gestão na Advocacia* (2022), recente referência teórica para a gestão legal no Brasil.

A partir disso, a primeira seção aborda a origem e aplicabilidade da gestão legal, seus pilares e como a utilização de todos eles impactam os procedimentos e resultados gerais nos escritórios de advocacia.

A segunda seção discorre sobre o conceito de controladoria jurídica, sua composição interna, a hierarquia geral do escritório e importância do departamento para o planejamento estratégico do escritório, bem como a competitividade de mercado que a gestão proporciona por meio do departamento.

Nesse sentido, depreende-se a necessidade da aplicabilidade da gestão empresarial nos escritórios como diferencial na estruturação do negócio e planejamento estratégico, visto que a controladoria em escritórios de advocacia proporciona dinamicidade na realização de tarefas rotineiras e mecânicas.

1. GESTÃO LEGAL – ORIGEM E APLICAÇÃO

A gestão legal é uma área da gestão que sujeita a atividade da advocacia, objetivando a aplicação dos princípios da Administração de Empresas, com adaptações às necessidades da profissão, mediante a implantação de ferramentas de gestão, a fim de garantir o melhor resultado da prestação de serviço.

Nesse sentido, Selem (2017) define que a Gestão jurídica é o gerenciamento amplo feito pelo administrador legal para o devido atendimento do contencioso de massa e que o administrador legal se assemelha ao gerenciamento empresarial tradicional, buscando programar técnicas deste no gerenciamento de organizações jurídicas.

A origem da gestão legal se deu nos Estados Unidos, sob a denominação de *Legal Administration*, e passou a ser inserida no mercado jurídico brasileiro no final da década de 1990.

No Brasil, a aplicação da gestão legal passou a reger-se em cinco pilares organizacionais, quais sejam: Gestão de Pessoas, Marketing Jurídico, Gestão de Clientes, Gestão Financeira e Gestão da Produção Jurídica e Tecnologia.

A gestão de pessoas tem como objetivo administrar o comportamento dos colaboradores para assegurar o desenvolvimento humano. Esta gestão de pessoas quando eficiente permite que o escritório tenha condições plenas de oferecer um atendimento mais personalizado e eficiente, visto que o sucesso de um escritório é um reflexo de ações como perseverança de cada integrante e um ambiente de trabalho agradável, que dê oportunidade de aprendizado e capacitação para aprimorar todo talento dos profissionais.

Acerca de gestão de clientes, Selem (2017) define que o objetivo é fornecer linhas de direção e monitorar o papel da equipe em assegurar a entrega do serviço ao cliente, desenvolver e controlar a base de dados de clientes e prospecções, promover a venda cruzada dentro da base de clientes existente, coletar e analisar informações a respeito da sua satisfação. No que tange ao marketing jurídico, existem restrições para o exercício da prestação de serviço em razão da regulação pela Ordem dos Advogados do Brasil e do respectivo Código de Ética, com a finalidade de promoção do escritório, fidelização de clientes, e viabilização da prospecção de novos clientes na Advocacia.

A gestão financeira está ligada à administração das finanças do escritório. Para Esequiel (2009), escritórios de advocacia são empresas, por mais que muitos advogados, ainda hoje, relutem em aceitar. A administração do escritório de advocacia não difere das demais empresas, deve, portanto, utilizar-se de todas as ferramentas de gerência disponibilizadas no mercado. Nesse sentido, a análise e objetivo principal é a lucratividade. O cargo de gestor financeiro deve ser preenchido, preferencialmente, por uma pessoa familiarizada com a área.

Por fim, a controladoria jurídica está inserida no pilar da gestão de produção jurídica e tecnológica, que tem como finalidade a criação e controle de procedimentos e fluxos de trabalho, bem como estrutura e infraestrutura para sua realização. Além disso, esse pilar traduz-se também à atividade intelectual executada por todos os advogados durante o trabalho. A tecnologia é aliada à gestão de produção para criar soluções práticas e inteligentes para utilização dos procedimentos estabelecidos e amostragens de resultados.

Os pilares que integram a gestão legal de um escritório se complementam, com relações de interdependência, onde deve haver sinergia entre o desempenho de cada um. Tal integração provoca à advocacia a ocupação em posições mais estratégicas, de forma que inteligência artificial ganha força nas atividades de gerenciamento e gestão do escritório de advocacia para criar soluções que gerem valor ao negócio. O estudo e especialização em *compliance* também fazem parte do futuro, pois os escritórios devem ter ética e norma no trabalho.

Conforme prediz Boranga (2009, p. 1):

A necessidade de modernização das estruturas organizacionais e administrativas dos escritórios de advocacia,

decorrente da busca por maior eficiência, qualidade e competitividade, tem levado os advogados a rever seus conceitos e buscar novas ideias no campo da administração.

Portanto, a gestão legal representa um investimento, visto que o planejamento é necessário para a profissionalização, evolução e competitividade no mercado.

Apesar de necessária para o sucesso de um escritório, não há, na maior parte das instituições de ensino, disciplinas voltadas para a gestão legal, o que pode fazer com o que o profissional do direito arruíne seu negócio ou perca muito tempo para fazê-lo crescer de forma exponencial. A gestão é inserida na vida prática do advogado. Boranga (2009, p. 23) escreveu que “o advogado aprendeu a advogar e em nenhum momento da faculdade de Direito teve acesso a modernas técnicas de administração que pudessem fornecer subsídios para facilitar esta tarefa”.

2. CONTROLADORIA JURÍDICA

No mercado, em razão do grande número de advogados, a advocacia caminha cada dia mais para deixar de ser uma profissão liberal e criar associações. A evolução do mercado conduz os escritórios à profissionalização e, conseqüentemente, a criação de um departamento que tenha por objetivo a organização interna.

Nesse sentido, Boranga (2009) explana que “a importância adquirida pelos advogados e conseqüentemente pelos escritórios de advocacia nas últimas décadas e a necessidade de solucionar problemas de gerenciamento destas organizações provocou o aparecimento de uma nova ferramenta de especialização da atividade advocatícia”.

Logo, a organização do escritório com visão empresarial traz escopo à Controladoria para a otimização do trabalho.

O Estatuto da Advocacia (Lei 8.906 de 1994) veda a “captação indevida” de clientes e a “mercantilização da profissão”. No entanto, a profissão deve ser encarada como uma atividade empresarial, não como as previstas para o comércio de mercadorias e prestação de serviços convencionais, mas face as estratégias de empreendedorismo necessárias para a condução do negócio.

Entende-se por empreendedorismo na advocacia a organização da gestão do negócio jurídico para seu desenvolvimento por meio de estratégias de planejamento financeiro, atendimento ao cliente, investimentos em ferramentas e técnicas de marketing.

Dessa forma, é evidente que para o crescimento e sucesso de um escritório é fundamental a implantação do departamento de controladoria para traçar seu planejamento estratégico.

Controladoria é vital para o planejamento a longo prazo de qualquer tipo de organização, com ou sem finalidades lucrativas. Fatores como a atual competitividade do mundo dos negócios, a globalização da economia, a abertura das fronteiras comerciais, a crescente preocupação com a ecologia e os aspectos sociais, entre outros, exigem um gerenciamento cada vez mais eficiente e eficaz das entidades. Para poder contribuir com sucesso nessa missão, a Controladoria deve exercer um papel preponderante, apoiando e fornecendo subsídios para os diversos gestores no planejamento e controle das atividades operacionais, comerciais, financeiras, administrativas, tributárias etc., por meio da manutenção de um sistema de informações que permita integrar as várias funções e especialidades. (Oliveira, 2002, p. 19)

A controladoria é uma espécie de um interposto na organização no negócio em departamentos, com dinamicidade na realização de tarefas essenciais, que são repetitivas e mecânicas.

Apesar de estabelecer padrões, regras e comportamentos, o departamento deve ser implementado com base na demanda existente no escritório, cabendo a ele restringir ou expandir as atividades a serem realizadas. Ainda que incumba à Controladoria estabelecer procedimentos e fluxos de trabalho, a advocacia continua sendo uma profissão única, em que cada escritório adota um tipo de estratégia para cumprimento de suas obrigações.

Todas as demandas do escritório devem ser gerenciadas pela controladoria jurídica, ou seja, todas as informações devem ser submetidas a um fluxo criado pelo departamento desde o recebimento à finalização do contrato ou atendimento. Desse modo, a controladoria se responsabiliza pelo suporte aos advogados que lidam puramente com o direito, na confecção de peças processuais, prospecção de clientes, teses jurídicas, audiências, diligências, dentre outros.

O objetivo inicial da implantação de uma controladoria é fazer com que a equipe técnica consiga atender um número maior de demandas judiciais e extrajudiciais, sem a obrigação das tarefas administrativas como protocolos de peças, emissão de custas, verificação dos tribunais e outros, fazendo, portanto, com que a produtividade e lucratividade do escritório aumente, pois uma equipe pequena consegue assumir grandes carteiras com uma gestão de qualidade, tendo em vista que o trabalho administrativo já não faz parte da rotina dos advogados.

Num escritório, normalmente, há três níveis hierárquicos. No topo do organograma encontra-se o nível estratégico, composto pelos sócios do escritório, a seguir estarão três setores de nível gerencial, quais sejam, o técnico, a controladoria jurídica e o administrativo – financeiro. No nível abaixo, encontra-se o operacional, composto por advogados, estagiários e auxiliares de controladoria e financeiro. A controladoria, no escritório, deve ser um departamento autônomo, ao lado dos demais setores do escritório e responde apenas aos sócios, que são responsáveis pela gestão e estratégia.

Ainda sobre estrutura hierárquica, preleciona Albini (2014) que a composição interna da controladoria deve ter, no topo, o controller jurídico, a seguir um ou mais assistentes, funcionários de apoio e após estagiários de direito.

O responsável pelo departamento é chamado de controller jurídico, via de regra, um bacharel em Direito com disposição e propensão para a administração, tendo em vista que a gestão legal surgiu da ciência da Administração de Empresas.

Preleciona Albini (2014) que o pretendente ao cargo de controller jurídico precisa preencher os seguintes requisitos:

- Advogado (a), com inscrição ativa na Ordem dos Advogados do Brasil (OAB);
- Experiência de prática de advocacia no contencioso ou consultivo, em qualquer área do direito. O recomendado é que tenha experiência mínima de dois anos;
- Conhecimento avançado no software de gestão do escritório,
- Conhecimento intermediário em planilhas tipo Excel ou software similar;
- Desejo de não atuar como advogado (atividade essencialmente técnica), ou seja, sua atuação será exclusivamente como Controller jurídico;
- Organização e visão sistêmicas, atividade típica de gestor;

- Capacidade de liderança. O gestor naturalmente é o líder da equipe da controladoria jurídica;
- Pró-atividade, iniciativa, responsabilidade e autonomia;
- Maturidade profissional.

A autonomia e liberdade para tomadas de decisões são algumas das funções do controller jurídico, visto que o controller participa ativamente no planejamento estratégico do escritório. O controller deve A tomada de decisões é um processo que mostra a identificação do problema, dos critérios, a forma de analisar, elaborar e escolher alternativas verificando, então, a eficácia da decisão.

É no planejamento estratégico que o escritório analisa os pontos fortes e as falhas nos procedimentos do escritório e estabelece o que trará um melhor desempenho econômico, ou resultados não econômicos com valor agregado, como a satisfação de funcionários e membros.

Corroborando Rezende (2015, p. 18):

O planejamento estratégico da organização é um processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização. Está relacionado com o sucesso para as organizações privadas e com êxito para as organizações públicas.

A estruturação e escolha de um controller possibilita o desenvolvimento e utilização de indicadores para um atendimento e execução dos serviços com qualidade.

2.1. TECNOLOGIA NA GESTÃO DO ESCRITÓRIO – AUTOMAÇÃO E FLUXOS DE TRABALHO

Embora no setor jurídico caminhe a passos curtos no Brasil, a tecnologia revela-se cada vez mais necessária. A rotina de trabalho tem mudado e a busca por inovação é necessária para aqueles que buscam espaço no mercado.

Nesse aspecto, apresenta-se essencial a automação jurídica, que vai além da informatização do escritório, pois estabelece que as atividades de suporte do

advogado sejam executadas por um sistema jurídico capaz de organizar e integrar informações e processos para uma gestão mais inteligente do negócio.

O foco prioritário da automação é a redução do trabalho (e retrabalho) e para isso são utilizadas tecnologias de ponta em robotização e inteligência artificial (IAA), aumentando a produtividade e minimizando as chances de erro. O nível de inteligência na automação reduz a necessidade de interação humana na realização e controle das tarefas diárias, cabendo ao controller o double check das demandas e agendamentos.

Nesse diapasão, o uso de um software jurídico minimiza o risco de perdas de prazo por ausência de controle de intimações das ações que estão sob responsabilidade do advogado. Isso porque, sistemas jurídicos possibilitam o controle de todas as atividades do escritório com facilidade e em tempo real, sendo capazes de digitalizarem o controle desde a prospecção de um cliente até o recebimento dos honorários, facilitar auditorias, realizar rastreamento de dados, organização dos contatos, documentos, consultas processuais e relatórios, realizar a captura das publicações processuais direto dos tribunais, bem como lançamento de compromissos e tarefas com o uso de inteligência artificial aplicada.

Como resultado, em curto prazo há um forte aumento da produtividade, pois proporciona a gestão a divisão das tarefas de forma equitativa, retirada das tarefas administrativas do corpo técnico e, conseqüentemente, maior empenho do tempo em atividades fundamentais.

No mercado há sistemas jurídicos que possuem ferramentas de IA para atacar aspectos mecânicos do trabalho jurídico. É comum, por exemplo, a utilização de IA para tarefas de *due diligence*, que lê documentos com capacidade de extrair conceitos-chave e, por conseguinte, analisar contratos rapidamente, tarefas de pesquisa jurisprudencial baseadas em textos e citações de resumos legais.

A utilização do sistema jurídico permite a realização de avaliações, através de relatórios, que potencializam e quantificam os resultados, possibilitando a verificação de rentabilidade das carteiras de clientes, eficiência da equipe, cumprimento das metas estabelecidas, bem como descumprimento das tarefas.

Nas palavras de Chiavenato (2003), a avaliação de desempenho é definida como “a sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento”.

Ainda, a utilização de um sistema de gestão permite uma automação mais eficaz dos fluxos de trabalho, que consistem na criação de procedimentos a partir de um padrão repetível e sequencial, que devem ser cumpridos para a automação do escritório, visando aperfeiçoar a rotina do escritório, mediante o entendimento das necessidades e/ou expectativas internas e do mercado, no intuito de solucionar a falta de clareza e definição das atividades que serão realizadas e seus resultados.

De Sordi (2012) menciona que a gestão por fluxos de trabalho é uma ação básica das organizações que visa aperfeiçoar as ações e corresponder as constantes mudanças inerentes ao mercado, no intuito de manter um ambiente de atuação competitivo e um sistema de produção que favoreça as demandas do mercado.

O escritório de advocacia deve utilizar os fluxos de trabalho para otimizar os procedimentos e reduzir o tempo entre identificação do problema e sua solução, garantindo maior fluidez e redução de restrição ou empecilhos para a realização do trabalho. Como consequência, são reduzidos os custos e os resultados são mais satisfatórios.

A utilização de fluxos de trabalho permite que os advogados e gestores tenham uma visão geral do escritório e das demandas diárias, além de possibilitar aos colaboradores do escritório a gestão de tempo pessoal. O gerenciamento dos fluxos através de um sistema jurídico permite a interação e conexão entre os responsáveis e executantes das atividades, gerenciamento de áreas e equipes, equidade na distribuição de responsabilidades e demandas, dentre outros. Como resultado, há ganho de vantagem competitiva diante dos concorrentes.

2.2. EXPERIÊNCIA DO CLIENTE ALIADA AO SISTEMA JURÍDICO

A exigência dos clientes em receber um atendimento personalizado e acompanhamento processual acima da média fez com que a advocacia adotasse a utilização de um conjunto de percepções e impressões que encantem e fidelize os clientes, chamado de “Experiência do Cliente” ou “Customer Experience”. De acordo com a Beyond Philosophy, customer experience é a percepção racional, física e emocional de um cliente com qualquer parte de uma organização.

Assevera Rafael:

Percebo que um dos fatores mais determinantes entre o êxito ou fracasso das organizações está na habilidade de se tornarem únicas na mente de seus potenciais clientes. Ao oferecer exatamente a mesma coisa que os concorrentes, uma empresa dificilmente conseguirá manter seu crescimento, mas quando desenvolve uma personalidade individual, ela alavanca resultados. (MEDEIROS FILHO, 2017, p. 39)

Na advocacia, a experiência do cliente deve ser analisada a partir do conceito mais amplo de *customer success*, em que se busca o desenvolvimento de uma metodologia que possibilite ao cliente alcançar os resultados que deseja através da prestação de serviços jurídicos.

A utilização dessa demanda necessita da participação e engajamento de todas as áreas do escritório de advocacia, não somente da controladoria. Contudo, incumbe a controladoria a criação de uma estratégia sólida e bem definida para oferecer um atendimento excelente.

Nesse diapasão, a inteligência artificial é uma ferramenta para o desenvolvimento de soluções que proporcionem experiências qualificadas aos clientes. Com a AI, é possível aperfeiçoar a utilização de dados para informar o cliente o que for de seu interesse.

Na experiência do cliente, a controladoria, para a melhora das métricas qualitativas, tem o escopo de criar indicadores relevantes dos processos do cliente, identificar movimentações incomuns, informá-lo e indicar soluções para que o número de processos contenciosos e reclamações administrativas baixe, identificar em que área há falhas de procedimentos que alteram seu faturamento e criam embaraços. A controladoria deve monitorar as atividades e sinas de problemas e, antecipar as necessidades do cliente por meio dos dados a que tem acesso.

Os apontamentos de melhora são uma estratégia de Up-sell, realizada como incentivo ao cliente para consumir mais do escritório, garantir a renovação do contrato com majoração de valores. As técnicas de Customer Experience facilitam a aquisição, impulsionam a fidelização e melhoram a retenção, ou seja, a melhoria da interação, antecipação de soluções, sugestão de novas estratégias para melhoria dos negócios aumenta o envolvimento emocional do escritório com seus clientes. O vínculo emocional os tornam fiéis e tornam o negócio mais competitivo.

Segundo Padoveze (2011),

Competitividade de uma empresa pode ser definida, em sentido amplo, como sua capacidade de desenvolver e sustentar vantagens competitivas que lhe permitam enfrentar a concorrência. Esta capacidade competitiva empresarial é condicionada por um amplo conjunto de fatores internos e externos à empresa. Em nível interno, a competitividade empresarial resulta, em última instância, de decisões estratégicas, através das quais são definidas suas políticas de investimento, de marketing, tecnológica, de gestão da produção, financeira, de recursos humanos etc. O objetivo de tais decisões deve ser atingir padrões de preço, qualidade e prazo de entrega competitivos com os padrões vigentes nos mercados atendidos pela empresa. (Apud NAKAGAWA, 1993, p. 5-6)

A cultura e encantamento de clientes gera desejo, admiração e propagação à terceiros sobre a qualidade do negócio, portanto, o aumento da competitividade é alterado pelas estratégias adotadas para melhorar os resultados na gestão e entrega aos clientes. A fidelização é um diferencial competitivo, para a empresa que implanta esta ideia e conceitos.

2.3. APLICAÇÃO DA COMPLIANCE E LGPD ATRAVÉS DA CONTROLADORIA E DPO

O advento da Lei Geral de Proteção de Dados (Lei 13.709/18) estipula o tratamento físico e digital de dados relativos a pessoas físicas, reconhecendo a finalidade de proteger esses dados / informações para proteger direitos, como liberdade de expressão e comunicação, privacidade, honra , imagem, informação, autodeterminação e direito ao livre desenvolvimento da personalidade. Além disso, a lei reconhece que os direitos humanos básicos são razões justificadas para a proteção de dados pessoais.

Nesse diapasão, o escritório de Advocacia deve implementar um programa de Compliance interno, em que se responsabiliza com a integridade dos dados e informações a que tem acesso, assim como o controle e monitoramento de suas ações em total consonância com o ordenamento jurídico. Frisa-se que a pratica advocatícia deve observar a Lei nº. 8.906/1994 – Estatuto da Advocacia e da OAB, bem como das disposições de seu Código de Ética e Disciplina, Súmulas e demais

Provimentos. O programa deve contar com a criação de um manual ético, criação de diretrizes e treinamento do pessoal para multiplicar boas práticas de gestão e governança.

O sistema jurídico adotado pela controladoria deverá estabelecer limites de acessos e, até limitação de uso de IP e horário de acesso ao software para controlar e assegurar que os dados sensíveis de seus clientes não serão passíveis de vazamento. A parametrização de limites de acessos de informações deve ser feita em parceria com o Responsável pela proteção de dados, chamado de Data Protection Officer (DPO), do escritório, previamente designado, que será o canal de comunicação entre o controlador, os titulares dos dados e a Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD)” (art. 5º, VIII, Lei n. 13709/18), bem como aos demais órgãos reguladores, como Ministério Público, Procon e Senacon.

Ademais, o escritório pode se valer também do uso de ferramentas de autenticação de acesso ao sistema, mecanismos de segurança de software e hardware, funções de controle de fluxo de dados de rede, ferramentas de detecção de intrusão de sistema e funções de criptografia para assegurar a governança.

2.4. RISCOS DA NÃO IMPLEMENTAÇÃO DA CONTROLADORIA JURÍDICA

A não implementação da controladoria jurídica em escritório de advocacia traz consigo a eminência de estagnação financeira e produtiva, além da possibilidade de vazamento de dados.

Isso porque, sem controle, procedimentos e retirada das demandas administrativas do advogado, com a chegada de novos clientes, haverá sobrecarga de tarefas, e, diante do cenário de sobrecarga, pode haver a necessidade de contratação de pessoal.

Nessa linha, haverá menos eficiência, menos qualidade no trabalho prestado em razão da sobrecarga, gerando um clima organizacional ruim, estresse de pessoal, demissões.

Caso a demanda do escritório seja alta, os advogados ficarão passíveis de perda de prazos, audiências, documentos, informações e, conseqüentemente, perderão clientes, podendo chegar até no encerramento das atividades advocatícias.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A estruturação da pesquisa por meio do estudo da Gestão Legal evidencia a importância da implementação de um departamento de Controladoria Jurídica em escritórios de advocacia para o crescimento do negócio jurídico.

A delimitação de funções de um advogado para cumprimento de tarefas e inovações em teses jurídicas ante a descentralização de demandas administrativas, repetitivas e mecânicas aumenta a competitividade do negócio.

Nessa acepção, as atividades realizadas pela controladoria, junto ao emprego da prestação de serviço advocatício de qualidade possibilitam ações pelo escritório para melhorias internas ou no atendimento externo.

Com efeito, a estruturação dos escritórios de advocacia modifica-se com a incorporação de tecnologias ao ambiente e rotina de trabalho, sendo de extrema necessidade para a continuidade da atividade advocatícia devido a prevenção de riscos e contribuição para os resultados gerais, também para o atingimento das metas de planejamento estratégicos de crescimento financeiros e de qualidade.

REFERÊNCIAS

ALBINI, Samantha. **Controladoria Jurídica: Para Escritórios de Advocacia e Departamentos Jurídicos**. Curitiba: Juruá. 2014.

ALBINI, Samantha. **Manual da Gestão para Advogados - Volume II**. Curitiba: Juruá. 2019.

BORANGA, Anna Luiza. **Administração Legal para Advogados**. Ed: Saraiva/FGV. 1ª Edição, 2ª Tiragem. 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Ed: Elsevier. 7ª Edição. 2003.

CARDOSO, Saulo. O Que É Automação Jurídica E Como Automatizar O Seu Escritório De Advocacia. **CoreJur**. 2022. Disponível em: <https://corejur.com.br/o-que-e-automacao-juridica-e-como-automatizar-o-seu-escritorio-de-advocacia/>. Acesso em: 16/03/2022.

CUSTOMER EXPERIENCE: O QUE É E COMO USAR?. **SalesForce**. 2022. Disponível em: <https://www.salesforce.com/br/atendimento-ao-cliente/customer-experience/>. Acesso em: 18/03/2022.

DE SORDI, J. O. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 3ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2012.

ESEQUIEL. **Mario Leandro Campos. Administração Legal para Advogados**. Ed: Saraiva/FGV. 1ª Edição, 2ª Tiragem. 2010.

MEDEIROS FILHO, José Rafael. **SAIA DO LUGAR COMUM e faça a diferença! José Rafael Medeiros Filho**. 3ª Edição, Goiânia: Kelps, 2017.

OLIVEIRA, Luís Martins; PERES JR, José Hernandez; SILVA, Calos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica: Textos e Casos Práticos com Solução**. 11ª Edição. São Paulo: Atlas, 2002.

PADOVEZE, Clóvis. **Controladoria estratégica e operacional**. 3ª Edição. São Paulo: Cengage. 2012.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico Público ou Privado – Guia Para Projetos em Organizações de Governo ou Negócios**. 3ª Edição, Atlas, 2015.

SELEM, Lara, **Estratégia na Advocacia**. Curitiba, Ed. Juruá. 3ª Edição. 2017.